

**П. А. Онохин, руководитель
Управления общественных
связей НП «Объединение за-
водов «ФИНПРОМКО»**

Самое предвзятое чтение

*(пятилетний опыт развития корпоративных средств
массовой информации крупной промышленной компании)*

Один из наиболее интересных для меня парадоксов – почему люди, привыкшие к демократическим политическим свободам, принимают как должное необходимость добровольно ограничить их, если не отказать вовсе при поступлении на работу. Фактически, вместе с заявлением о приеме на работу каждый из нас соглашается перейти из демократического устройства жизни как минимум в авторитарный, если не вовсе в тоталитарный. Ответ о вечном балансировании «кусочек колбасы или свобода» неудовлетворителен, потому что выбор мало что не осуществляется сознательно, но зачастую и вовсе не осознается!

Один из элементов предлагаемого пакета – ограничение права на свободу слова. И корпоративные средства массовой информации – наиболее заметное проявление этого принципа. При всем соблюдении внешних признаков СМИ (периодичность, название, стабильный тираж, зачастую даже регистрация в соответствующем надзорном органе) их природа принципиально отличается.

В корпоративных изданиях работают не журналисты, а авторы текстов. Они занимаются не столько информацией, сколько информированием. И в большинстве случаев главная аудитория корпоративных СМИ – не читатели, а учредители (руководство компании). Наконец, корпоративные издания – это принципиально цензурируемые средства массовой информации; зачастую перед отправкой в печать они вычитываются высшим менеджментом компании.

Я работаю в подразделении, занимающемся подготовкой, изданием и распространением корпоративных СМИ, уже пять лет. За это время занимался и написанием текстов, и редактированием, и версткой, и управлением в корпоративных изданиях, поэтому в написании этой работы опираюсь на собственный опыт, а также на общение с коллегами из других аналогичных изданий. Два года я работаю на позиции руководителя, отвечаю за издание полноцветного журнала, выходящего раз

в два месяца тиражом 2 000 экземпляров на 32 страницах, и шести газет, выходящих раз в три недели на 4 страницах тиражом от 1 000 до 2 000 экземпляров. Так получилось, что мне не приходилось заниматься подготовкой корпоративного радио либо телевидения, поэтому в дальнейшем, когда я буду говорить о корпоративных СМИ, я фактически буду иметь в виду корпоративные печатные издания.

Первая часть моей работы будет посвящена философии корпоративных изданий, а именно, когда мы можем говорить о *корпоративном* СМИ. Вторая – технологии, как, используя опыт *СМИ*, наиболее эффективно добиваться целей. Наконец, в завершение я обозначу трудности, характерные, как мне кажется, для менеджеров, отвечающих за корпоративные СМИ, возможно, предложив некоторые предварительные шаги к их решению.

Философия: *корпоративное* СМИ

Не каждое СМИ, выходящее в рамках компании, я бы назвал корпоративным. Для прояснения понятия, как мне кажется, очень важно обратить внимание на два момента.

Во-первых, вслед за иностранной традицией, сегодня, говоря о корпоративных СМИ, исходят из того, что к ним относятся любые периодические издания, учредителем и/или издателем которых выступает компания, специализирующаяся на другом бизнесе. Таким образом, часто с большим трудом разводят (внутри)корпоративные СМИ, направленные в первую очередь на персонал, и клиентские СМИ, направленные на внешнюю аудиторию – потребителей или партнеров. Между тем, это два принципиально разных типа издания и относиться к ним надо соответствующим образом. Контраст между этими двумя типами изданий можно проследить на примере газеты «Энергомаш» (выпускаемой «Энергомашкорпорацией»). Несмотря на то, что внешне издание выглядит как типичная многотиражная газета и по оформлению, и по печати, ее содержание резко отличается от прочих подобных газет. Газета рассчитана на подготовленных читателей – так называемую третью аудиторию, то есть конкурентов, партнеров, контрагентов. Все тексты переполнены техницизмами, в них не чувствуется никакого желания писать более доходчивым языком. Таким образом, в одежде внутрикорпоративной газеты рядится типично клиентское издание, эксплуатируя стереотип, что в своей, «домашней» многотиражной газете пишут правду.

Кстати, по-английски *corporate publishing* – еще более широкое понятие, включающее все периодически выходящие печатные материалы

от компании, рассчитанные на широкую аудиторию, то есть, в том числе, годовые отчеты, проспекты, информационные и рекламные буклеты и так далее.

Во-вторых, даже внутрикорпоративная пресса ощутимо делится на две отдельные группы в зависимости от своего происхождения. Существует два пути возникновения корпоративных изданий. В иерархически организованных компаниях (традиционные промышленные предприятия, подавляющая часть среднего и большого бизнеса) инициатива издания исходит сверху. Иногда это продолжение старой, еще советской многотиражной газеты, иногда возрождение, если прервалось, иногда создание новой. Но важно, что идея издания зарождается у менеджеров. В таких случаях оно преследует две цели – имиджевую и информационно-пропагандистскую. В новейшей истории России зачастую одного факта появления и выхода издания достаточно, чтобы добиться всех целей, поставленных при его запуске. Особенно это относится к корпоративным изданиям, учрежденным после прихода нового контролирующего акционера. В данном случае одной из основных причин его появления, если не единственной, служит необходимость донести простую мысль: мы пришли надолго, наша цель – развивать предприятие, а не положить его набок.

С другой стороны, в неиерархических компаниях, как правило, среднего бизнеса издание зачастую рождается стихийно, снизу – сотрудники нуждаются в обмене информацией, они готовы и, более того, стремятся самостоятельно участвовать в производстве корпоративного издания. Нередко в таком случае издание имеет не традиционный бумажный вид, а функционирует как электронное, например, внутрикорпоративный портал. В таких случаях менеджмент идет навстречу желаниям сотрудников, в то же время стремясь и отчасти контролировать их общение. Иногда корпоративные СМИ в таких компаниях – не более, чем игрушка: что вам еще надо бы, чтобы чувствовать себя счастливыми на рабочем месте? Реализовать себя как журналиста и фотографа? Вот вам немного денег, возьмите, поиграйтесь.

Мне кажется, что последний пример также достаточно сложно назвать классическим корпоративным изданием. И не потому даже, что отсутствуют его внешние признаки, а потому, что, по моему мнению, принципиальным признаком корпоративного издания остается его инструментальность.

Самое значительное отличие корпоративных изданий от прочих СМИ – его природа. Корпоративное СМИ – это инструмент. Каждый текст, заметка, материал служат прикладной цели: получению макси-

мально возможной отдачи от каждого сотрудника на каждом рабочем месте. Это заложено и в самом факте возникновения корпоративного средства массовой информации (нас, сотрудников, не считают некой массой, для нас выпускают издание), и выборе тем (как правило, позитив и отсутствие негативной информации; при этом я не считаю отражение проблемных ситуаций негативной информацией, как это нередко полагается), и подаче материалов (в идеале служащей поддержке и укреплению лояльности сотрудников). Его инструментальную природу надо постоянно иметь в виду, когда пишешь в корпоративное издание. В этом смысле корпоративные СМИ, зачастую одни из самых бедно полиграфически оформленных изданий, парадоксальным образом смыкаются с глянцевыми журналами типа «Cosmopolitan», «Elle», даже «Playboy», которые также не стремятся нести информацию как таковую, а скорее транслируют определенный образ жизни. Обычная же журналистика, по крайней мере, на уровне миссии, существует ради права на свободное получение информации, претендует на то, чтобы добывать и доносить до людей объективную информацию.

Корпоративные СМИ напоминают обычные лишь с точки зрения внешних характеристик. Совершенно не надо обольщаться, корпоративные издания существуют не для обслуживания интересов аудитории, а для обслуживания интересов учредителя. В крайности, корпоративное СМИ – не что иное, как подшивка приказов по предприятию, приведенная в удобочитаемый вид. Однако осознание этого не означает, что в корпоративном издании возможно искажать факты, давать непроверенную либо недостоверную информацию ради интересов акционеров либо менеджмента. Я бы даже сказал, что дело обстоит как раз наоборот. Корпоративные СМИ – едва ли не самое предвзятое чтение. Для того чтобы сохранять свою применимость и эффективность как инструмента, они должны быть максимально точными и достоверными.

Корпоративные издания – инструменты управления, маскирующиеся под обычные газеты. Таким образом, конечно, возникает определенное притворство: корпоративные СМИ эксплуатируют инстинктивное доверие к печатному слову. Отсюда проистекает и основная сложность работы сотрудников редакции корпоративного издания – с одной стороны, существуют четкие рамки, с другой – в них надо написать интересный, информативный текст, чтобы читатель заинтересовался.

И очень важны здесь не объемы выделяемых средств, а умения журналистов и редакторов. Так, во время своего расцвета ЮКОС

выделял значительные средства на внутрикорпоративные издания. Для подготовки материалов о людях компании в многонедельные командировки на буровые уезжали профессиональные писатели. Между тем, эффективность материалов самими авторами оценивалась достаточно неоднозначно.

Если сопоставлять требования к сотрудникам редакций обычного СМИ и корпоративного издания, то, по моему мнению, для вторых они как минимум не ниже, а зачастую и выше. Если издание корпоративное, это ни в коем случае не подразумевает каких-то более низких стандартов работы.

Технология: корпоративное *СМИ*

Пожалуй, корпоративные издания по своей природе наиболее похожи на районные газеты, еще одно наследие советской прессы. Оба этих типа максимально близки к людям, их аудиторию можно буквально пощупать руками. И уж совершенно точно, что читателям корпоративных изданий ежедневно смотришь в глаза, здороваясь и узнавая новости. Соответственно, приходится принимать во внимание не только журналистскую эффективность материала, вполне достаточную в региональных и федеральных СМИ, но и эффект, который будет иметь появление той или иной фотографии. Можно ошибиться только один раз, и сотрудничество с человеком, специалистом предприятия окажется затрудненным. Скажем, разные издания ИД «Коммерсантъ» напечатали одну и ту же фотографию В. П. Шанцева, когда он находился в ознакомительной поездке в Нижнем Новгороде перед своим назначением губернатором области. Снятый снизу на ступенях памятника Валерию Чкалову, Шанцев казался достаточно самодовольным столичным бюрократом-ревизором, приехавшим осмотреть свое кормление. Фотография в формате Издательского дома вызвала неодобрение самого Шанцева, в чем он признался в интервью. Тем не менее, сложно предположить, что в дальнейшем он откажется сотрудничать с изданиями ИД «Коммерсантъ»: политику требуется паблисити. Однако, судя по моему опыту, такое событие в корпоративном издании ведет к человеческой обиде и, как следствие, к замораживанию контактов с журналистами. В результате страдает всестороннее освещение событий в корпоративных изданиях. Таким образом, корпоративные СМИ предполагают большие ограничения на использование ряда журналистских приемов, начиная с отбора фотографий.

Стиль корпоративных изданий, в отличие от обычной журналистики, должен быть не отстраненно-объективным, а как раз наоборот –

достаточно резко субъективным. От своих сотрудников я требую смотреть на все материалы по-особенному. Если использовать образное сравнение, корпоративные издания – это домашние тапочки. Все материалы в них должны быть окрашены личной интонацией, теплым подходом. Как всех родственников вынужден принимать такими, какие они есть, несмотря на все их особенности характера, в корпоративном издании нужно выдерживать интонацию терпеливого, доброго отношения к людям.

В связи с этой особенностью корпоративных СМИ возникает вопрос: как быть с проблемными материалами. Если все родственники, каким образом обсуждать сложные темы, чтобы никого не обидеть? В крупных компаниях, таких как наша, это затруднение осложняется географической разбросанностью предприятий. Если журнал (в нашем случае) распространяется на нескольких предприятиях, мы не можем выносить в него на общее обозрение частные проблемы одного из заводов. Резко сужается выбор тем для проблемных материалов – редко какой вопрос становится одновременно актуальным для всех. Приходится сложные проблемы оставлять многотиражным газетам, распространяемым в рамках одного предприятия. Но такое решение ведет к порой высказываемому в наш адрес обвинению в «сахарной сиропности» журнала. Возникает дилемма, на какую часть аудитории ориентироваться в большей степени: заводчан, которые будут задеты обсуждением проблемы их предприятия, либо работников управляющей компании, которым интересны проблемные ситуации. Пока я делаю выбор в пользу заводчан, оправдываясь тем, что мы в журнале несем позитив. А практически все проблемные материалы освещаются в многотиражных газетах.

Тем не менее, несмотря на некоторые особенности, у корпоративных изданий и обычных СМИ есть общее. Прежде всего, в основе работы всех журналистов лежат два кита – детали и истории. Хороший материал получается тогда, когда есть запоминающиеся мелкие детали. Я бы даже сказал, что журналистика во многом – искусство деталей. Скажем, журналист Андрей Колесников (ИД «Коммерсантъ») получил свою заслуженную известность именно благодаря тому, что нашел детали там, где до сих пор их никто еще не видел. Его репортажи с официальных событий с участием президента России читаются на одном дыхании благодаря насыщенности деталями. Во многом подобным образом можно «вытаскивать» и «обязательную» часть корпоративных изданий – рассказы о заседаниях, конференциях и собраниях.

Другая черта, которая отличает подлинную журналистику, – это

погоня за историями. Материал становится интересным, если в нем есть история. Неважно кого или чего – человека, вещи, процесса. Когда же удастся соединить частную жизненную историю с историей России, получаются лучшие материалы. Именно подобным образом я требую от моих сотрудников подходить к написанию материалов по другой обязательной теме для корпоративных изданий – рассказам о ветеранах и заслуженных работниках предприятия. Переходя от частного к общему, показывая через жизнь одного человека историю завода, России, удается скучные вроде бы статьи превратить в интересное чтение.

Кстати, я убежден, что сегодня именно на уровне корпоративных (а также районных) изданий во многом сохраняется история России как таковая. В будущем они станут важнейшим источником рассказов о повседневной жизни россиян. Пока в федеральных газетах обсуждают общечеловеческие темы, судьба отдельного человека остается на долю корпоративных изданий. И это, возможно, одна из важнейших их миссий.

Другая их миссия, также крайне важная для сегодняшнего российского общества, – возвращение красоты труда. Профессионал своего дела, человек на своем месте прекрасен. К сожалению, к сегодняшнему дню это ощущение во многом потеряно. И хорошо сделанные корпоративные издания, даже если и неосознанно, выполняют эту функцию.

Наконец, в сегодняшних условиях корпоративные СМИ должны выполнять еще одну важную функцию – просвещать работающих. Они должны быть на шаг впереди основной массы, что, естественно, предъявляет особые требования к сотрудникам редакций. Совершенно недостаточно просто писать о том, что происходит, фактически надо привносить и пропагандировать новые умения и навыки. Опросы, проводимые службами по развитию персонала на наших заводах, показывают, что у большинства специалистов существует проблема менеджерских знаний. Управление требует особых знаний, которые сложно найти. И корпоративные издания должны занять эту пустующую пока нишу.

Менеджмент корпоративных СМИ: как преодолеть трудности

Между тем, менеджмент самих корпоративных изданий сегодня предлагает больше лакун, чем примеров их эффективных решений. В своей работе я постоянно сталкиваюсь с невозможностью найти ответы на вопросы, возникающие передо мной вновь и вновь.

Пожалуй, самая сложная проблема – как определить успех корпоративного издания? В нашей компании на него нет подписки, все газеты и журнал распространяются бесплатно через заводские отделы и рас-

кладываются на проходной. Расходятся они быстро, значит, можно сделать вывод, что, по крайней мере, в них есть заинтересованность. Но насколько они соответствуют пожеланиям? Какова динамика интереса? Что нравится больше, что меньше? Ответ на все эти вопросы затруднителен. Если у обычных изданий есть универсальный показатель читательского интереса – окупаемость (то есть востребованность читателями либо рекламодателями), то у распространяемых бесплатно корпоративных изданий такого измерителя эффективности нет.

Очень близко смыкается с проблемой измерения эффективности корпоративных изданий проблема с обратной связью. В сегодняшних условиях активное участие читателей в подготовке номеров сошло на нет. Такую тенденцию подтвердили и коллеги из других корпоративных изданий: люди среднего возраста и молодежь не имеют привычки вступать в переписку с любыми средствами массовой информации. Специальные ящики, расположенные на каждом предприятии, в которые можно бросать любые сообщения для газеты, даже анонимные, остаются пустыми. Между тем, наличие налаженной и достоверной обратной связи необходимо в работе любой редакции. Для разрешения этой проблемы мы начали практиковать периодические творческие встречи (замаскированные фокус-группы) с читателями. Из них удается получить определенный материал, в каком направлении стоит изменить наши газеты и журнал.

Еще две сложности связаны, наверное, с отсутствием традиции корпоративных изданий в российских компаниях. В связи с этим не наработана цепочка опыта, на который можно опереться и который можно передать в учебных заведениях. Во-первых, сегодня в корпоративных изданиях редко работают профессиональные журналисты. В том числе и потому, что им приходится переучиваться от стандартов своей профессии. С одной стороны, от них требуется большая ответственность, ведь публикуемая в корпоративном издании информация воспринимается как официальная позиция компании. Нельзя позволить себе некоторую вольность в обращении с материалом, присущую современной российской журналистике. С другой стороны, в корпоративных изданиях зачастую невозможно соблюдение классического требования качественной журналистики предоставить возможность прокомментировать событие или проблему обеим заинтересованным сторонам. Наоборот, присутствует предзаданная позиция, сопровождаемая определенной нотацией. Если не журналисты, то в корпоративные издания приходят либо кадровики, либо пиарщики. Соответственно, возникает проблема элементарных журналистских и редакторских навыков и знаний.

Во-вторых, сегодня многие корпоративные издания делаются «на коленке». Композиционно-графическая модель издания зачастую не разработана. Отсутствует визуальная подача материала. Тогда как именно этот аспект работы редакции корпоративного издания исключительно важен. В связи с корпоративными рамками и достаточно большим количеством текстов, сложных для восприятия (производственные новости, информация о бизнес-процессах), но рассчитанных на «обыкновенную» публику, необходимо максимально дружелюбно преподнести материал. Чтобы добиться этого, я жестко требую участия всех сотрудников редакции (включая верстальщика-дизайнера) в планировании номера и оформлении материалов. Таким образом удастся получить максимальное количество идей и обсудить, каким образом преподнести информацию с использованием инфографики.

Минимальная модель корпоративного СМИ: позволяет служить официальным источником информации, формулирует передовой опыт, обеспечивает постоянный регулярный информационный поток в компании хотя бы сверху вниз (в идеале еще и горизонтальный обмен информацией и коммуникации снизу вверх).

Имидж первых лиц в издании. Издание не должно превращаться в портретную галерею генерального директора, что в современных условиях России, когда собственники зачастую управляют бизнесом, достаточно сложно. Бизнесменам часто хочется народной любви, и очень часто считается, что достаточно большое количество публикаций может ее принести.

Иерархический принцип построения издания: вся информация исходит сверху. До сих пор мотивация персонала, особенно на крупных промышленных предприятиях, – далеко не основной инструмент повышения прибыли. Приведение бизнеса в порядок – с одной стороны, маркетинг – с другой (либо договоренности с конкурентами о разделе рынка), либо конкуренции по-настоящему еще нет как таковой – слишком много свободных мест. И для персонала ведущим фактором мотивации во многом остается заработная плата, просто потому, что она, с одной стороны, достаточно низкая, а с другой – может расти скачкообразно просто со сменой работодателя, без других дополнительных усилий. И высокая горизонтальная мобильность персонала.

Корпоративные СМИ в традиционном понимании – средство управления персоналом компании. Таким образом, надлежит тесно сотрудничать со Службой управления персоналом в рамках единой стратегии.

В России до такой схемы еще достаточно далеко – корпоративные

СМИ зачастую выполняют функции внутрикорпоративного пиара (если компания недавно возникла или оформилась в соответствующем виде) либо следуют традициям советских заводских многотиражек, перед которыми стояли принципиально иные задачи. Их и продолжают в новых условиях, зачастую конфликтуя с акционерами.

В наших компаниях внутренние коммуникации пока еще не стали инструментом создания конкурентных преимуществ компаний.

Сентябрь 2005 г.